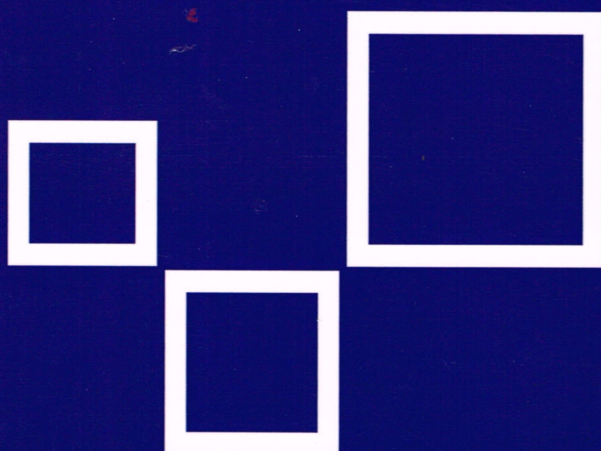
Volume 3, Nomor 2, Desember 2015 ISSN 2338-4840

Inovbiz

Jurnal Inovasi & Bisnis



Diterbitkan oleh:

Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Politeknik Negeri Bengkalis

Inovbiz	Vol 3	No. 2	Hal 1-106	Bengkalis Des 2015	ISSN 2338-4840

INOVBIZ

Jurnal Inovasi & Bisnis

ISSN 2338-4840

Volume 3, Nomor 2, Desember 2015, Halaman 1-106

Diterbitkan oleh:
Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
Politeknik Negeri Bengkalis

Alamat Redaksi :
Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
Politeknik Negeri Bengkalis
Jln. Bathin Alam, Sungai Alam
Bengkalis
Telepon: (0766) 7008877 Fax (0766) 8001000
e-mail : p3m@polbeng.ac.id

Penerbitan **JURNAL INOVBIZ** dilakukan dua kali setahun pada bulan Juni dan Desember. Jurnal Inovbiz ini sebagai sebuah media komunikasi dan sekaligus pembahasan permasalahan yang menyangkut tentang inovasi, ekonomi dan bisnis. Jurnal ini mewadahi ringkasan hasil penelitian, studi literatur, tinjauan kritis, atau sebuah gagasan orisinal yang bersifat kritis dan *update*. Redaksi menerima kontribusi tulisan yang datang dari berbagai pihak terutama dari staf pengajar di perguruan tinggi untuk mengisi jurnal ilmiah ini. Panjang naskah antara 12-20 halaman kertas A4 diketik dengan jenis font Times New Roman 1 spasi dengan margin kiri 4 cm, margin atas 3,5 cm, serta margin kanan dan bawah masing-masing 2,5 cm. Naskah dilampiri biografi singkat penulis dan foto ukuran 3 x 4 cm, dikirim ke Redaksi **JURNAL INOVBIZ : Jurnal Ekonomi & Bisnis**, u.p. Teguh Widodo, dengan alamat yang tercantum di atas. Redaksi berhak menyingkat atau memperbaiki tulisan yang akan dimuat tanpa mengubah maksud dan isinya.

JURNAL EKONOMI & BISNIS
ISSN 2338-4840
Volume 3, Nomor 2, Desember 2015, Halaman 1-106

DAFTAR ISI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL PEMODERASIANNYA (Studi pada SKPD Provinsi Yogyakarta)

Husni Mubarak
Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bengkalis
Jl. Bathin Alam, Sungi Alam, Bengkalis-Riau
Kode Pos 28715 telp. (0766) 7008877, fax (0766) 8001000
Email: polbeng@polbeng.ac.id, atau husnimubarak@polbeng.a.ci

Abstract: *This research investigated the model of budgetary participation to leadership styles. This model which is more focused in examination of previous research on job performance and job satisfaction with transactional and transformational variables as moderating variables is based on research by Adler and Reid (2008). SEM techniques used to collect data from questionnaires in the SKPD of the Yogyakarta Provincial Government, Indonesia. This research finds to explain that the behavior of executing the budget on transactional variables has a interaction which (between leader and follower) is a synergy making job relationship. The transformational variables in this research find the interaction which leader and follower are not in line in the job process and the results indicated the possibility of worsening on the job. This research purposed to meet that it is can contribute positively to the concept and build harmony between behavior, budget participation, and leadership style in budget participation.*

Keyword: transactional leadership, transformational leadership, budget participation, job performance and job satisfaction.

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan sistem ketata-kelolaan, pertumbuhan dan pengembangan diawali dengan konsep keserasian antara *principal* (pemilik modal) dan *agent* (pengelola) atau disebut sebagai *agency theory* (teori keagenan) yang mendukung adanya perjanjian antara kedua pihak bahwa *principal* bertindak untuk saling mempercayai dan *agent* bertanggungjawab terhadap yang diamanahkan. Jensen dan Meckling (1976) berpendapat bahwa *agency theory* terjadi ketika adanya hubungan interaksi antara *principle* mempercayai pihak lain dan memperkerjakannya sebagai *agent* yang akan berkontribusi terhadap entitas yang akan dihasilkan dan tidak jarang terjadinya konflik kepentingan untuk mengelola dan menciptakan *shareholder value* dan *stakeholder value.*

Di antara kedua kepentingan ini juga mengikut sertakan *agency cost* yang terlibat didalam aktifitas untuk menjalankan salah satu fungsi manajemen. Sebuah kewajaran jika pencapaian tujuan tersebut mengorbankan biaya yang tinggi. Atas aktifitas biaya yang dikeluarkan tersebut para *agent* menawarkan *opportunity* dan*earning* dalam kebijakan selaku manajemen/tatakelolanya. *Cost agent*tersebut akan dinilai seimbang dengan *profit* yang

dihasilkan (Miller 2004). Hal tersebut menurut Meckling (1976) dalam penelitiannya Miller (2004) bahwa para *agent* akan cenderung bersikap sewajarnya dan selayaknya dalam memaksimalkan ulitilitas secara rasional untuk bisa diterima oleh *principle*.

Kenyataan dari ungkapan di atas searah dengan pernyataan Blocher et al (2007) menyebutkan fungsi dari *agent* selaku manajemen adalah sebagai manajemen strategi, penganggaran dan pengambilan keputusan, manajemen dan pengawasan organisasi dan penyusunan pelaporan keuangan). Salah satu dari empat fungsi tersebut *budgeting and decision making* difungsikan untuk merencanakan penyusunan anggaran dalam upaya perusahaan untuk memaksimalkan *earning management* dan *management cash flow* serta *operational strategic decision* yang berkaitan dengan operasional perusahaan. Fungsi *budget* bagi pihak yang berbeda kepentingan adalah anggaran sebagai motivasi semangat kerja, arah kebijakan kerja, serta semangat ke tahap tuntutan di luar nilai wajar dari yang harus diterima berupa kepuasan terhadap kerja berbentuk bonus (Bass 1985).

Hasil peneliti terdahulu terhadap hubungan antara *budget participation* terhadap *performance* adalah tidak konsisten. Beberapa penelitian sebelumnya menemukan hubungan positif signifikan antara budget *participation* terhadap *performance* Brownell 1982, brownell & Mclnnes 1986 dan Frucot & shearon 1991. Sebaliknya, beberapa penelitian terdahulu menemukan adanya hubungan tidak signifikan antara *budget dan performance* Milani 1975, Kenis 1979, dan Browell & Hirst 1986. Bahkan ada beberapa penelitian yang menyatakan berpengaruh negatif seperti yang dikutip dalam penelitiannya Kenis (1979) yang menyebutkan diantaranya adalah Argyris (1952), Wallace (1966), dan Schiff and Lewin (1970).

Selain anggaran, masalah penting keberhasilan perusahaan dalam *job satisfaction* (kepuasan kerja) dan *job perfomance* yang berdampak langsung pada *human behavior* (perilaku manusia), yang diimplementasikan dalam bentuk sifat dan dicerminkan dalam bentuk *leadership*. Pada penelitian Chandra (1978) menunjukkan *leadership style* tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan dalam *preparation of budget* (penyusunan anggaran). Menurut Ansari (1976) dalam penelitiannya Adler and Reid (2008) mengamati bahwa *leadership style* dapat berinteraksi dengan cara-cara penting terhadap sistem *budget controling* (pengendalian anggaran), meskipun dampak kepemilikiannya masih untuk kinerja dan kepuasan pekerjaan.

Penelitian terdahulu yang telah membahas tentang dampak konsep kepemimpinan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja telah banyak diteliti. *Transactional and transformational leadership* (kepemimpianan transaksional dan tranformasional) terhadap *perfomance* telah diteliti oleh Bass (1999), Bass dan Avolio (2003), Kemudian pengaruh terhadap *performance and productifity* diteliti oleh Bass (1985) dan Bass & Avolio (1993), sedangkan pengaruh *performance, satisfaction and organization commitment* diteliti oleh Lok & Crawford (1999) dan Huang, Cheng & Chou (2005) dan lainnya. Selanjutnya menurut Sumarno (2005) bahwa Fiedler (1967) dan Fiedler dan Chemers (1984) telah mengembangkan model dari *leadership style theory* dikolaborasikan menjadi *contingency theory* (teori kontingensi) keefektifan kepemimpinan dan konsep ini terus berkembang menjadi

leader match concept (konsep kecocokan pemimpin).

Penelitian kedua hal ini secara bersamaan sangat sedikit. Misalnya untuk pertama kali dilakukan Brownell (1983) menawarkan penelitian tentang pengaruh *budgeting* dan *leadership style* sebagai variabel pemoderasian terhadap *job performance* dengan hasil tidak memuaskan. Kemudian penelitian yang sama dilakukan oleh Sumarno (2005) dengan *leadership* dan *commitment organization* sebagai variabel pemoderasiannya menunjukkan adanya hubungan negatif dan tidak signifikan untuk hipotesis pertama dan ke tiga serta pengaruh positif signifikan untuk *commitment organization* sebagai hipotesis ke dua.

Di Indonesia, penelitian tentang anggaran pada sektor pemerintahan berkembang dengan baik beberapa tahun terakhir. Ada beberapa peneliti lokal dengan berbagai variabel yang menyertainya. Misalnya *budget* diteliti oleh Pramita dan Andriyani (2010), pengetahuan anggaran diteliti oleh Arniati et al., (2010), politik anggaran diteliti oleh Ritonga dan Iskandar (2010), *budget incumbent* diteliti oleh Rahayu (2007), dan *budget parti-cipation* dan *budgetary slack* diteliti oleh Suhartono dan Solichin (2006).

Selanjutnya pada variabel kinerja, penelitian Sardjito dan Muthaher (2007) tentang *budget* dan *performance*, Munawar et al., (2006) tentang penyusunan *budget participation* terhadap *performance*, Fachruzzaman dan Norman (2010) tentang anggaran terhadap perilaku, sikap, dan kinerja, serta Sandha (2008) tentang kinerja pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD). Penelitian untuk gaya kepemimpinan diteliti oleh Wati et al., (2010), untuk kepemimpinan dan kinerja oleh Mahmudi (2010) pengaruh lingkungan strategi, budaya, dan perencanaan strategi terhadap kinerja diteliti oleh Mediaty (2010). Penelitian untuk hal di sektor pemerintahan sebelumnya pernah diteliti oleh Wahyudin (2007) tentang *desentralization* dan *style of leadership* sebagai variabel pemoderasian terhadap hubungan antara *budget participation* dan *managerial performance*.

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah Apakah ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dan kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sebagai variabel pemoderasiannya

DASAR TEORI

Pengembangan Hipotesis

Beberapa para ahli dari *budget participatin* telah melaporkan keberhasilan yang lebih baik terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *contingency theory* (teori kontingensi) (Adler and Reid, 2008). Selanjutnya Adler and Reid (2008), menyebutkan diantara penelitian *budget* terhadap *locus control* (Kren, 1992) *difficultiesin employment* (Mia, 1989), kebajikan sipil (Graham dan Verma, 1991) tugas dan ketidak pastian lingkungan (Brownell, 1982) dan *leadership style* (Brownell 1983) mencerminkan adanya pengaruh yang baik dari proses penyusunan anggaran tersebut.

Dalam sebuah studi Brownell (1983) tentang penelitian pengaruh sistem anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, didapati bahwa hubungan yang terjadi sangat signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja tertinggi saat proses yang melibatkan *budget participation* dan perhatian terhadap *leadership style*. Berbeda halnya dengan Kuhnert dan Lewis (1987) yang menyatakan bahwa selama penelitian yang terjadi di tahun 1980-an bahwa penelitian tentang ke-

mampuan untuk memperluas variabel kriteria *leadership Style* variabel tersebut yang efektif telah didefinisikan terlalu sempit. Seperti penelitian Deanne et al., (1997) bahwa penerapan *transactional* lebih sulit diterima berbanding *tranformasional*, dan tingkat kepuasan tidak hanya berkaitan dengan kompensasi, tetapi motivasi dan karisma lebih dari pemimpinlah yang diperlukan sebagai sebuah hubungan yang baik dalam pelaksanaan kerja.

Pada penelitian terbaru dilakukan oleh Adler and Reid (2008) menawarkan wawasan lebih tentang pengaruh *leadership style* dan*budget participation* pada *job satisfaction* dan*job performance*. Dari 11 hipotesis yang diusulkan, enam diantaranya didukung dan lima tidak, yang sangat menarik untuk dicatat bahwa dukungan yang diharapkan sangat kurang adanya. Salah satu kontribusi penelitian ini adalah kemampuannya untuk menunjukkan bahwa konsep-konsep *modern* dan *operationailsations* kepemimpinan untuk peningkatan yang signifikan dalam jumlah variasi yang diterangkan dalam kepuasan kerja.

Hipotesis 1

Kenis (1979), mengungkapkan bahwa pengetahuan tentang tujuan dianggarkannya suatu anggaran (*feed for ward*) dan informasi tentang sejauhmana tujuan tersebut telah dicapai (*feed back*) sebagai dasar manajer untuk mengukur *efficiency*, *identification problem* dan *minimum cost performance*. Pada peneliti terdahulu yang menguji hubungan positif signifikan antara *budget participation* terhadap *performance* diperoleh dalam penelitian Brownell (1982) Brownell dan Mclnnes (1986), Frucot & Shearon (1991), dan Adler and Reid (2008). Perbedaan pada penelitian lainnya yang memberikan kontribusi nilai ti-dak signifikan terjadi pada beberapa penelitian diantaranya dilakukan oleh Milani (1975) Kenis (1979) dan Browell and Hirst (1986). Secara umum mengungkapkan kinerja karyawan kurang berkontribusi dan berperan dalam penyusunan anggaran.

Pada penelitiannya Penno (1990) menjelaskan keterkaitan fungsi sistem akuntansi pada proses penganggaran sering menjadi sumber informasi untuk mengevaluasi kinerja, Brownell (1982) mengemukakan dua alasan. Pertama partisipasi anggaran dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial untuk meningkatkan kinerja organisasi, dan kedua pada penelitian yang di-lakukan antara kedua variabel tersebut umumnya memberikan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti lainnya.

Variabel partisipasi anggaran dan kinerja pada penelitian Milani (1975), menjelaskan bahwa perhatian dalam variabel ini merupakan variabel yang memiliki peran penting yang digunakan untuk menjelaskan tingkat kinerja yang berbeda antara pengkalisfikasian pada proses penganggaran. Untuk hal tersebut maka akan dilakukan pengujian ulang pada variabel *budget participation* terhadap *performance* dengan penawaran hipotesis sebagai berikut;

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja kerja.

Hipotesis 2

Satisfaction merupakan suatu implementasi rasa kepuasan dan kegembiraan atas keberhasilan dalam pekerjaan yang diapresiasi dari individu dan kelompok kerja dalam penyelesaiaan tugas untuk mendapatkan prediket baik dalam nilai kerja. *Satisfaction theory* ini didukung pada penelitian Robins (1996), Locke (1976) dan Howell and Robert (1986). Penelitian untuk penjelasan keterkaitan antara

variabel *satisfaction* terhadap *budget participation* sangat sedikit jumlahnya, diantaranya pada penelitian Fru-cot dan Shearon (1991) dan Adler and Reid (2008). Pada penlitian Kanwar et al (2009) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor dan permasalahan dalam prilaku organisasi yang berdampak pada nilai pekerjaan, peningkatkan efisiensi dan produktivitas, sehinggakan fungsi *satisfactioan* sagat mempengaruhi kenerja.

H2: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 3,4,5, dan 6

Pada penelitian Kuhnert dan Lewis (1987), nilai pertukaran dari karisma dan kepemimpinan yang menimbulkan efek positif pada harapan dan aktifitas pekerjanya. Hal ini perlu diuji kembali, bahwa kepemimpinan transformational akan didukung. Salah satu keberhasilan dalam tata kelola pada perusahaan adalah bagimana para pemimpin untuk mengelola dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi maksimum untuk bisa terlibat, merakit perubahan, dan membuat keputusan teknis yang baik (Bennett, 2009). Dalam hal ini peran pemimpin diperlukan lebih dari sekedar mengatur harian operasional pekerjaan, juga fungsi perencanaan dalam sistem yang baik sebagai panduan kinerja.

Penelitian yang dikembangkan Brownell (1983) dengan menawarkan pengaruh *budgeting* dan *leadereship style* sebagai variabel pemoderasian terhadap *job performance* dengan hasil tidak signifikan. Kemudian penelitian yang sama diperbahurui oleh Sumarno (2005) antara *budgeting* dan *job performance* serta *leadership* dan *commitment organization* sebagai variabel pemoderasiannya dengan tingkat partisipasi 90 responden. Di kembangkan menjadi tiga hipotesis, salah satunya mengenai pengaruh *leadership style* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dan mendapati hasil tidak signifikan.

Untuk konsep *leadereship style* itu sendiri pada penelitian Emery Charles et al (2007) bahwa ketidakpuasan dalam kerja dari kepemimpinan transaksional disebabkan oleh berbagia kondisi. Salah satunya adalah tekanan dari sistem kompensasi yang ditetapkan. Wahyudin (20-07) juga menjelaskan partisipasi anggaran merupakan suatu rangkaian kerja yang keterlibatan hubungan interaksi dan komunikasi pada *leadereship style* sangat menentukan sekali hasil akhir dari kinerja yang berdampak pada kepuasan kerja.

Pada penelitian Adler and Reid (2008) dari hasil hubungan intervening *leadership style* dan*budget participation* terhadap *job performance* dan *job satisfaction* salah satu kontribusi adalah kemampuannya untuk menunjukkan konsep terbaharui yang lebih *modern* dan *operationalization* dari *leadership style* pada peningkatan signifikan dalam jumlah variasi yang diterangkan dalam kepuasan kerja. Selanjutnya menjelaskan bahwa *leadership transformational* menunjukkan tingkat kepuasan dan kinerja karyawan lebih baik berbanding *transactional*, namun hipotesis yang dikembang gagal didukung sepenuhnya. Dari hasil penelitian yang dilakukan di kota New Zealanddan kegagalan tersebut mengindikasikan kurangnya tingkat responsif dari responden yang hanya berpartisipasi 89 dengan tingkat dukungan 45%.

Penelitian pada sektor pemerintahan sebelumnya pernah diteliti oleh Wahyudin (2007) tentang *desentralization* dan *style of leadership* sebagai variabel pemoderasian dalam hubungan antara *budget participation* dan *managerial performance.* Hipotesis penelitiannya dikembangkan untuk menguji hal tersebut di atas dengan hasil

bahwa antara *budget participation* dengan *contingency factor (decentralization* dan *leadership style)* tidak berpengaruh terhadap *performance managerial* secara signifikan.

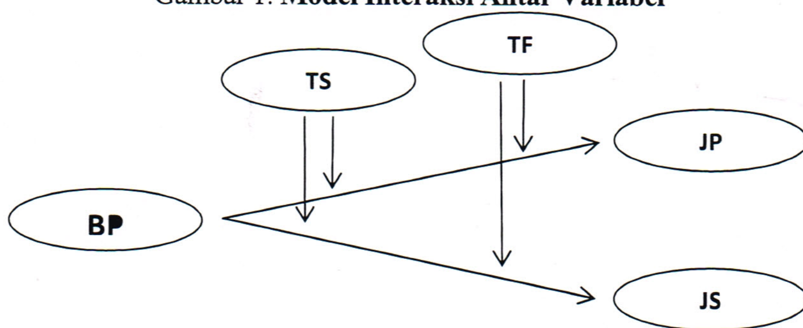
H3: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasian

H4: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja kerja dengan kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasian

H5: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan kepemimpinan transaksional sebagai pemoderasian

H6: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja kerja dengan kepemimpinan transaksional sebagai pemoderasian

Gambar 1: **Model Interaksi Antar Variabel**



METODE PENELITIAN

Populasi dan Objek Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah masing-masing instansi satuan kerja SKPD di Pemerintah Provinsi Wilayah Yogjakarta. Pada umumnya semuanya memiliki standar anggaran yang ditetapkan sesuai standar baku, berdasarkan kriteria pengukuran pelayan *performance* dan *responsibility* pada penyusunan anggaran. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan *judgment sampling*.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh langsung dari sumber data melalui kuesioner yang di seberkan kepada responden di wilayah Yogjakarta. Pelaksanaan penelitian ini menggunakan survei, dengan metoda *self administrered survey* dengan cara mengumpulkan data dari data primer dengan menyebarkan pertanyaan-pertanyaan

Definisi Operasional dan Pengukuran Konstruk Variabel

Konstruk Eksogen

Konstruk eksogen *(exogenous constructs)* untuk merepresentasi konstruk yang bertindak sebagai sebuah variabel independen dalam model (Hair et al., 2006). Penelitian ini mengadopsi peneliti yang terdahulu dikembangkan oleh Milani (1975). Partisipasi anggaran menggunakan 5 skala likert dengan 6 item. Item tersebut *budget setting*, *budget is revised* (anggaran direvisi), *the frequency of budget-related* (frekuensi berhubungan dengan anggaran), *the amount influence of final budget* (pengaruh jumlah anggaran akhir), *the importance of contribution to the budget* (pentingnya kontribusi anggaran), dan *the frequency of discus-*

sions to the budget (frekuensi diskusi anggaran).

Konstruk Endogen Kinerja dan Kepuasan Kerja

Kinerja Kerja

Pengukuran *performance (*kinerja) dengan menggunakan *self assessment* dengan skala likert 5 poin dengan 9 item pertanyaan. *Performance* diukur menggunakan versi penilaian dari Mahoney et al., (1963, 1965) dikutip dalam penelitian Kren (1992). Kesembilan dimensi mencakup delapan subdimensi dari kinerja dan satu merupakan keseluruhan penilaian, diantaranya: *planning* (perencanaan), *investigating* (investigasi), *coordinating* (koordinasi), *evaluating* (mengevaluasi), *supervising* (pengawas), *staffing* (kepegawaian), *negotiating* (negosiasi), *representing* (mewakili), dan *rate your overall performance* (tingkat kinerja secara keseluruhan)

Kepuasan Kerja

Job satisfaction (kepuasan kerja) menggunakan *instrumen minnesota satisfaction questionnaire (MSQ)* dengan skala linkert 5 poin dengan 20 item. *Satisfaction* dikembangkan oleh Weiss et al., (1967) dalam penelitian Brownell (1982). Dimensi pengukuran MSQ diantaranya: *ability utilization*(kemampuan pemanfaatan), *achievement* (prestasi), *activity* (aktivitas), *advancement* (kemajuan), *authority* (otoritas), *company policies and practices* (kebijakan perusahaan dan praktek), *compensation* (kompensasi), *co-workers* (rekan kerja), *creativity* (kreativitas), *independence* (kemerdekaan), *moral values* (nilai moral), *recognition* (pengakuan), *responsibility* (tanggungjawab), *security* (keamanan), *social service* (layanan sosial), *social status* (status sosial),*supervision-human relations* (pengawasan hubungan rekan kerja), *supervisor-technical* (pengawasan teknis), *variety* (keanekaragaman), *working conditions* (kondisi kerja), *general satisfaction* (kepuasan secara menyeluruh)

Variabel Moderating Gaya Kepemimpinan

Pada konstruk *transactional leadership* dan *transformational leadership* menggunakan *multifactor leadership questionnaire-X* (MLQ-X) yang dikembangkan oleh Tepper and Percy (1994), dikutip dari Adler and Reid (2008). Pengukurannya menggunakan skala ini lebih luas dari konstruk *multifactor leadership questionnaire* (MLQ) yang pernah dikembangkan dan diukur dengan menggunakan instrumen diadopsi dari penelitian Avolio et al (1999). Item-item pertanyaan yang digunakan diantaranya *leadership style transformational* mengukur 12 item untuk *charisma dan lnspirational,* 4 item mengukur *intellectual stimulation,* dan 4 item mengukur *individualized consideration.* Sementar itu, *leadership style transacttional* mengukur 4 item tentang *contingent reward,* 4 item tentang*management-by-exception-active* dan 8 item *management-by-passive/avoidant.*

ANALISIS

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan di wilayah Yogyakarta, dengan melibatkan seluruh SKPD di lingkungan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Kuesioner dibagikan kepada para pegawai yang bekerja di bagian keuangan dan penyusunan anggaran. Kuesioner yang berhasil disebarkan berjumlah 233, sebanyak 22 tidak dikembalikan dan tidak layak digunakan sebanyak 14, sehingga yang sah digunakan ber-

ISSN 2338-4840

jumlah 197. Jumlah ini telah memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian SEM dengan menggunakan alat uji AMOS program SPSS. Berikut tabel yang mendiskripsikan minimum, maksimum, STDEV, mean, dan median.

Tabel 1 : **Minimum, Maksimum, STDEV, Mean, dan Median.**

Konstruk	Minimum	Maksimum	STDEV	Mean	Median
Budget participation	1	5	0.77	2.77	3
Job performance	1	5	0.93	3.65	4
Job satifaction	1	5	0.93	3.71	4
Leadership transactional	1	5	0.87	3.15	3
Leadership transformational	1	5	0.81	3.29	3

Hasil Pengujian Hipotesis Uji Reliabilitas

Pada proses pengujian reabilitas ini menggunakan uji yang telah berlaku umum, yakni uji *Cronbach's alpha*. Nilai normal terendah disyaratkan 0,5. Pada hasil uji penelitian nilai *Cronbach's alpha* yang minimal berada pada kisaran 0,9. Berikut adalah tabel yang menampilkan hasil uji *Cronbach's alpha*

Tabel 2: **Hasil Uji Reabilitas**

Konstruk Laten	Cronbach's Alpha
Model 1	
Budget participation	0.928
Job performance	0.977
Job satisfaction	0.930
Leadership transactional	0.952
Leadership transformational	0.965

Hasil Uji Validitas Diskriminan Konstruk Model

Pengujian validitas diskriminan konstruk pada penelitian ini menggunakan metoda *average variance extracted* (AVE) (Byrne and Gavin, 1996). Uji validitas diskriminan konstruk dengan menggunakan model uji AVE. Adapun nilai rekomendasi hasil uji sebagai berikut:

Tabel 3: **Hasil Uji Model Dengan Metoda AVE Validitas Diskriminan**

	Budget Participation	Job Performance	Job Satifaction	Transactional	Transformational
Budget Participation	0.811				
Job Performance	0.185	0.717			
Job Satifaction	0.147	0.382	0.781		
Transactional	0.066	0.290	0.295	0.705	
Transformational	0.080	0.240	0.250	0.224	0.719

Nilai akar AVE dan *budget participation* 0.811. Nilai ini jauh lebih baik berbanding korelasi nilai konstruk antara variabel *budget participation* dengan *job performance* (0.185), *job satisfaction* (0.147), *leadership transactional* (0.066) dan*leadership transformational* (0.080). Sementara nilai akar AVE dari *job performance* adalah 0.717. Nilai ini juga lebih baik berbanding korelasi nilai kontruk variabel *job performance* terhadap *job satisfaction* (0.382), *leadership transactional* (0.290) dan*leadership transformational* (0.240). Nilai akar EVA dari *job satisfaction* adalah 0.705. Nilai ini lebih baik berbanding korelasi konstruk antara variabel *job satisfaction* dengan *leadership transactional* (0.295), dan *leadership transformational* (0.250).

Nilai akar EVA dari variabel *leadership transactional* adalah 0,224. Nilai ini lebih baik berbanding kon-

truk variabel *leadership transactional* dengan *leadership transformational* 0.224. Nilai akar EVA dari *leadership transformational* itu sendiri senilai 0,719. Secara keseluruhan, variabel utama nilainya konsisten lebih tinggi dari kontruk laten lainnya maupun kontruk antar variabel.

Tabel 4: **Ringkasan Uji CFA Dengan *Variance Maximizatioan***

Component Matrixa

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Budget Participation	.653					
Budget Participation	.541					
Job Satisfaction		.799				
Job Satisfaction		.664				
Job Performance			.571			
Job Performance			.724			
Leadership Transactional				.539		
Leadership Transactional				.721		
Leadership Transformational					.575	
Leadership Transformational					.689	
INTERAKSI 01						.682
INTERAKSI 02						.705

Pada uji CFA dengan metoda *variance maximizatioan* (*varimax*) untuk menunjukkan bahwa keseluruhan item pertanyaan tersebut tergumpal menjadi satu konstruksi. Hasil uji CFA pada enam pertanyaan *budget participation* tergumpal dalam kisaran nilai terendah 0,541 dan tertinggi 0,653. Pada *job satisfaction* dari dua puluh pertanyaan tergumpal kisaran nilai terendah 0,664 dan tertinggi pada nilai 0,799. Pada *job performance* dengan sembilan pertanyaan tergumpal nilai terendah 0.570 dan nilai tertinggi 0.724. Pada *leadership transactional* dengan enambelas item pertanyaan tergumpal nilai terendah 0.539 dan nilai tertinggi 0.721. Pada *leadership transformational* dengan item pertanyaan 20 tergumpal nilai terendah 0.569 dan nilai tertinggi 0.689. Pada Interaksi 01 nilai tergumpal adalah 0.682 dan pada interaksi 02 nilai tergumpal adalah 0.705. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa item-item pertanyaan tergumpal secara konsisten dan valid.

Hasil Uji Nomological

Uji nomological merupakan suatu uji yang dilakukan guna mendapatkan tingkat validitas nomologis sebagai suatu syarat kelayakan kearah uji berikutnya dengan menggunakan metoda *structural equation modeling* (SEM). Adapun dalam penelian SEM tingakat kreteria validitas di ukur dengan indek:

Tabel 5a: **Pengukuran Nilai Uji Nomological**

Indek	Rendah	Medium Fit	Fit Kuat
Chi – Square	CMIN>2	2>CMIN>5	CMIN>5
CFI	0,70>CFI>0,8	0,80>CFI>0,95	CFI>0,95,
AGFI	0,70>AGFI>0,80	0,80>AGFI>0,90,	AGFI>0,9,
GFI			GFI>0,90
RMSEA	RMSEA<0,12	0,08<RMSEA<0,05	RMSEA<0,05
TLI	0,70>TLI>0,80	0,80>TLI>0,90	TLI>0,90

ISSN 2338-4840

Tabel 5b: **Index Model Penelitian**

Indeks	Sampel korelasi		Type Moderasi	
	Nilai GOF	Kategori Fit	Nilai GOF	Kategori Fit
Chi-Square	4204.429	Medium fit	5408.986	Fit
CFI	0.859	Medium Fit	0.801	Medium Fit
AGFI	0.623	Rendah	0.602	Rendah
GFI	0.645	Medium Fit	0.625	Medium Fit
RMSEA	0.062	Medium Fit	0.076	Medium Fit
TLI	0.854	Medium Fit	0.794	Rendah
Overall		Medium Fit		Medium FIT

Dari data diatas menjelaskan model penelitian ini untuk Chi-Square mengalami kenaikan nilai dari 42-04.429 (medium fit) ke nilai 5408.986 (fit kuat). Sebaliknya, TLI mengalami penurunan dari 0.854 (medium fit) menjadi 0.794 (rendah). Nilai CFI juga mengalami penurunan nilai dari 0.859 (medium fit) ke nilai 0.801 (medium fit). Sementara itu, AGFI tidak mengalami perubahan, yaitu 0.623 (lemah) menjadi 0.602 (lemah). GFI juga tidak mengalami perubahan, yaitu 0.645 (medium fit) menjadi 0.625 (medium fit). Demikian juga, nilai R-MSEA, yaitu 0.062 (medium fit) menjadi 0.076 (medium fit). Hasil analisis, secara umum, menunjukkan model interaksi bersifat medium fit dan moderasi bersifat medium fit. Artinya, secara umum, model bisa di kategori medium fit.

Hasil Uji Pengaruh Model
Model 1

Pada validitas *nomological* dikatakan model struktur memiliki determinasi pengaruh hubungan secara positif dan hubungan secara negatif. Hasil uji koefisien regresi membuktikan kembali terhadap masing-masing variabel. Hasil uji pengaruh pada Model 1 penelitian adalah sebagai berikut ini.

Tabel 6: **Model Menggunakan Hubungan Interaksi**

Variabel Pengaruh	Variabel Dipengaruh	Pengaruh	Sampel Gabungan t - Value	Signifikansi
BP	JP	0.322	4.75	***
BP	JS	0.221	3.587	***
TS	JP	0.492	5.549	***
TF	JP	0.316	3.452	***
TS	JS	0.492	5.789	***
TF	JS	0.372	4.212	***

Hasil uji pengaruh masing-masing variabel tersebut menjelaskan bahwa variabel *budget participation* terhadap memiliki hubungan positif terhadap variable *job performance* (*ß* 0.322, $p<0,01$), dan *job satisfaction* (*ß* 0.221, $p<0,01$). Variabel *leadership transactional* memiliki hubungan positif terhadap *job performance* (*ß* 0.492, $p<0,01$), dan variabel *job satisfaction* (*ß* 0.492, $p<0,01$) *Demikian juga* variabel *leadership transformational* terhadap variabel *job performance* (*ß* 0.316, $p<0,01$), dan variabel *Job Satisfaction* (*ß* 0.372, $p<0,01$). Secara keseluruhan hubungan antar variabel terindikasi nilai positif.

Model 2

Pada Model 2 ini uji pengaruh model dilakukan untuk mengetahui hasil dari pengujian pengaruh antara variabel dengan model moderasi. Adapun hasil uji pengaruh pada Model 2 adalah sebagai berikut:

Tabel 7: **Model dengan Variabel Moderating**

Variabel Pengaruh	Variabel Dipengaruh	Sampel Gabungan		
		Pengaruh	t – Value	Signifikansi
BP	JP	-3.292	-21.026	***
BP	JS	-3.369	-21.705	***
TS	JP	0.772	2.56	0.01
TF	JP	-1.679	-6.349	***
TS	JS	0.799	2.651	0.008
TF	JS	-1.636	-6.214	***

Dari tabel diatas, hasil uji pengaruh masing-masing variabel menjelaskan bahwa variabel *budget participation* berhubungan negatif terhadap variabel *job performance* (*ß*-3.292, *p<0,01),* dan variabel*job satisfaction* (*ß*-3.369, *p<0,01).* Demikian juga variabel *leadership transformational* terhadap variabel *job satisfaction* (*ß* -1.636, *p<0,01)* dan variabel *job performance* (*ß* -1.679, *p<0,01).* Sebaliknya variabel *leadership transactional* memiliki hubungan positif terhadap *job performance* (*ß* 0.772, *p<0,05),* dan variabel*job satisfaction* (*ß* 0.799, *p<0,05).*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *budget participation* berhubungan secara signifikan dan positif (*ß* 0.322, *p<0,01)* terhadap *job performance.* Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik partisipasi terhadap anggaran maka semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan. Penelitian ini terbukti konsisten dengan penelitian terdahulu yang membuktikan hubungan positif signifikan antara *budget participation* terhadap *job performance* (Brownell, 1982; Brownell dan Mclnnes, 1986; Frucot & Shearon, 1991; Adler and Reid, 2008).

Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Kerja

Hasil analisis pengaruh *budget participation* terhadap *job satisfaction* pada penelitian ini menjelaskan adanya hubungan singnifikan yang positif (*ß* 0.221, *p<0,01).* Hal ini menujukkan bahwa keterlibatan langsung pada partisipasi anggaran akan memperbaiki kualitas kepuasan kerja indikasi pemenuhan tugas-tugas kerja, peningkatan pencapaian pekerjaan, penciptaan kebijakan yang terstruktural (sesuai dengan aturan yang berlaku), serta nilai moral (kejujuran, disiplin dan loyalitas) yang cenderung memihak kepada pekerjaan. Penelitian ini di dukung dengan penelitian sebelumnya oleh Frucot dan Shearon (1991), dan Adler and Reid (2008).

Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran tehadap Kepuasan Kerja dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Pemoderasian

Hasil analisis terhadap pengaruh antara *job performance* terhadap *leadership transformational* menjelaskan adanya hubungan negatif singnifikan (*ß* -1.679, *p<0,01).* Nilai negatif signifikan yang sama juga terdapat pada hubungan antara *budget participation* terhadap *job performance* (*ß* -3.292, *p<0,01).* Indikasi ini menjelaskan bahwa pada hubungan *budget participation* terhadap *job performance* dan *leadership transformational,* se-

ISSN 2338-4840

bagai pemoderasiannya, adalah negatif singnifikan.

Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran tehadap Kinerja Kerja dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Pemoderasian

Nilai negatif singnifikan ditunjukkan pada hubungan antara *job satisfaction* terhadap *leadership transformational* (*ß* -1.636, *p<0,01*). Hasil yang sama, yaitu negatif singnifikan, juga terjadi ketika *budget participation* dan *job satisfaction* (*ß*-3.369, *p<0,01*). Hasil ini menunjukkan bahwa pada *budget participation* dan *job satisfaction* terhadap *leadership transformational* sebagai pemoderasiannya adalah berpengaruh negatif signifikan.

Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran tehadap Kepuasan Kerja dengan Kepemimpinan Transaksional sebagai Pemoderasian

Pada konstruk ini, hubungan positif signifikan ditunjukkan antara *job satisfaction* terhadap *leadership transactional* (*ß* 0.799, *p<0,05*). Hasil ini berbeda dengan hubungan *budget participation* dan *job satisfaction* yang menunjukkan negatif signifikan (*ß* -3.369, *p<0,01*). Nilai tersebut menjelaskan hubungan *budget participation* dan *job satisfaction* dengan *leadership transactional* sebagai pemoderasiannya memiliki pengaruh signifikan. Indikasi ini menjelaskan bahwa variabel-variabel pendukung dari *leadership transactional* berupa penghargaan, imbalan, reaksi kerja, pengawasan (yang memungkinkan untuk ketaatan terhadap aturan dan standarisasi kerja), dan kepercayaan penuh terhadap pekerjaan justru akan memberi dampak hubungan yang signifikan terhadap apresiasi yang di timbulkan dari hubngan tersebut.

Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran tehadap Kinerja Kerja dengan Kepemimpinan Transaksional sebagai Pemoderasian

Pada konstruk ini terjadi hubungan positif signifikan antara *job performance* terhadap *leadership transactional* (*ß* 0.772, *p<0,05*). Pengujian antara *budget participation* dan *job performance* nilai yang ditunjukkan adalah negatif signifikan (*ß* -3.292, *p<0,01*). Nilai tersebut menjelaskan penurunan ketika *budget participation* dan *job performance* terhadap *leadership transactional* sebagai pemoderasiannya menjadi positif signifikan. Nilai koreksi ini menunjukkan bahwa *budget participation* dan *job performance* terhadap *leadership transactional* sebagai pemoderasiannya memiliki hubungan, namun hubungan tersebut terindikasi signifikan. Indikasi ini menjelaskan bahwa variabel tersebut memberikan dampak yang lebih ditimbulkan dari hubungan variabel tersebut.

Tabel 8: **Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

	Hipotesis	Diterima?
H1	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja kerja.	Ya
H2	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja.	Ya
H3	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasian	Tidak
H4	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja kerja dengan kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasian	Tidak
H5	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja kerja dengan kepemimpinan transaksional sebagai pemoderasian	Ya

ISSN 2338-4840

H6	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasna kerja dengan kepemimpinan transaksional sebagai pemoderasian	Ya

Diskusi dan Implikasi Penelitian

Temuan penelitian dari 6 hipotesis yang ditawarkan yang memaparkan hubungan antara *budget participation, job performance, job satisfaction, leadership transactional,* dan *leadership transformational* menunjukkan bahwa 4 diantaranya diterima, dan 2 lagi ditolak.

Pada hipotesis pertama dan kedua, indikasi ini menjelaskan bahwa keterlibatan langsung individual pada proses penyusunan anggaran dan keikutsertaan kelompok kerja didalam pelaksanaannya akan menentukan karakteristik yang akan diapresiasikan pada *job performance* dan *job satisfaction.* Keterlibatan langsung sebagai komitmen dan tanggungjawab yang tinggi terhadap pekerjaan itu sendiri. Performa ini sangat menentukan pengaruh yang akan ditimbulkan terhadap tindakan dan hasil (*out put*) untuk mempengaruhi dirinya agar bertindak lebih baik.

Dalam kaitannya dengan *budget participation,* seluruh pihak mampu berkontribusi untuk memberikan pendapat, mempertimbangan usulan, menggusulkan program kerja serta melakukan persiapan dan revisi program-program kerja anggaran. Hal ini akan berdampak positif terhadap informasi yang dihasilkan untuk tujuan perbaikan strategi dan arah kebijakan kerja, seperti kerja yang tepat waktu, tidak adanya konflik antar pekerja dan pekerjaan itu sendiri, adanya persepsi yang sama dalam keseragaman norma, aturan kerja dan kontribusi baik pada kenyamanan dan keselarasan pada lingkunngan kerja. Jika hasil ini konsisten, akan meningkatkan kualitas layanan, dan hal ini memungkinkan juga untuk persepsi yang sama bahwa prestasi dan capaian tujuan-tujuan jangka panjang akan tercapai dengan sendirinya.

Pada hipotesis ketiga dan keempat nilai terindikasi buruk atau negatif Kontribusi *leadership transformational* yang lebih mengagaskan pada moral, memotivasi, pelayanan, kepatuhan pengikut, melibatkan pergeseran dalam keyakinan, kebutuhan, hubungan stimulasi dan elevasi sebagaimana yang diungkapkan Kuhnert dan Lewis (1987) ternyata tidak memberi kontribusi positif. Hal ini dimungkinkan karena arah kerja dan program kegiatan pada satuan kerja SKPD telah membatasi nilai *transformational* berakibat pada perubahan nilai kerja dari partisipasi para pegawai. Sementara batasan kewajaran, nilai kerja, serta pengaruh tingkat pendidikan dari para pegawai berkontribusi pada intrumen kerja yang dijadikan indikasi sebagai sebuah nilai tukar transaksi kerja dalam aktifitas seharinya.

Temuan pada hipotesis lima dan enam lebih terindikasi baik ketika *leadership transactional* sebagai pemoderasinya, menunjukkan adanya indikasi nilai positif dalam penelitian ini. Hubungan yang tercipta antara *leader* dan *follower* terbentuk dengan sistem interaksi dan komunikasi yang terbentuk secara materialitas dan lebih kesifat fisik. Penjelasan seperti apa yang telah di paparkan oleh Bass (1985) adalah indikasi yang sukses dalam memotivasi para pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Yogyakarta. Tindakan seperti pencapaian dan target tertentu, mulai dari target waktu, efesiensi dana, program prioritas, keterbatasan sumber daya finansial, hinggalah pemenuhan kebutuhan yang implementasinya lebih mencer-

minkan pada kesibukan kerja merupakan gambaran jelas yang lebih pada arah target pemenuhan kebutuhan dan pelayanan. Mengutamakan disiplin kerja, pengawasan yang ketat, strandarisasi yang berlaku baku dan umum serta aturan lainnya yang akan meningkatkan semangat kerja serta nilai baik dari pelaksanaan tanggungjawab tersebut searah dengan yang diungkapkan Adler and Reid (2008).

Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan diantara *budget participation, leadership style, job performance,* dan *job satisfaction* mungkin secara aplikatif lebih sederhana dan tidak terlalu komplek seperti paparan teoritis yang menuntut kesempurnaan antara dua sisi *leadership style (transformational* dan *transactional)* yang saling memberi hubungan positif. Namun realita dalam hasil penelitian, membuktikan bahwa *transformational* dan *transactional* memberikan dampak di satu sisi positif dan yang lainnya negatif, seperti pada penelitian Adler dan Reid (2008), Bass (1985), Avolio et al., (1999), dan Kuhnert dan Lewis (1987).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. *Budget participation,* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *job performance* dan *job satisfaction.* Hal ini bukti bahwa interaksi yang baik ditimbulkan dari keterlibatan langsung individual dalam proses penyusunan anggaran yang dimaksud. Ketika individu mampu berkerja secara totalitas tanpa ada intervensi dari pihak manapun, maka hal demikian akan meningkatkan upaya individu tersebut untuk berpartisipasi pada peningkatan *job performance dan job satisfaction.*
2. Pengaruh *budget participation* terhadap *job performance dan job satisfaction* ketika dimoderasi dengan variabel *leadership transformational,* ternyata memberi dampak negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam interaksi aktifitas kegiatan penyusunan anggaran, tidak cocok untuk menerapkan konsep kepemimpi-nan *transformational.*
3. Pengaruh *budget participation* terhadap *job performance dan job satisfaction* ketika dimoderasi dengan variabel *leadership transactional,* ternyata memberi dampak positif signifikan. Indikasi ini membuktikan bahwa intraksi antara kepemimpinan dan bawahan merupakan hubungan yang berlangsung melalui interaksi individu dengan individu lainnya.

Saran

1. Perlu adanya partisipasi dari seluruh pihak yang terintegritas didalam pelaksanaan penyusunan anggaran, mulai dari pihak yang berkaitan lansung dalam penyusunan anggaran maupun pihak lain yang berperan sebagai pendukung dari eksistensi kesuksesan didalam tujuan akhir dari *final decision of budget* (keputusan akhir anggaran) yang mampu menyamakan persepsi dalam proses perencanaan dan penyusunan anggaran.
2. Proses *final budget* bukanlah wewenang dari partisipasi individu, namun putusan tersebut ditetapkan oleh *principle* yang diwakili oleh DPRD, Perbedaan substansi dan lingkungan kerja ini memberikan kepemahaman tersendiri dalam memaknai dan memahaim kontribusi konsep *leadership style* terhadap *job performance* dan *job satisfaction.*

DAFTAR RUJUKAN

Adler, Ralph W. and Reid, Jonathan. 2008. The Effects of Leadership Styles and Budget Participation on Job Satisfaction and Job Performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal.* Volume 3 Issue 1.

Arniati. Imelda, Ely Kartikaningdyah. 2010. *Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Politik Penganggaran, Perencanaan dan Informasi Pendukung terhadap Sinkronisasi Dokumen APBD dengan Dokumen KUA-PPAS di Lingkungan Pemerintah Kota Tanjung Pinang.* Simposium Nasional Akuntansi XIII. Purwokerto.

Avolio, Bruce J. and Bernard M. Bass and Dong I. Jung. 1999. Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Ogankedional Pgchology.*

Brownell, Peter. 1981. Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*

______1982. A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control. *The Accounting Review.* Vol. 57, No. 4, pp. 766-777.

Brownell, Peter. & Hirst, Mark. 1986. Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a Three-Way Interaction. *Journal of Accounting Research.*

Brownell, Peter. and Morris, MC Innes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, & Managerial Performance. *The Accounting Review.* Vol. 61, No. 4, pp. 587-600.

Bennett, Thomas M. 2009. A Study of The Management Leadership Style Preferred By It Subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict.*

Bass, Bernard M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology.*

Bass, Bernard M. Avolio, Bruce J. Dong I. Jung and Yair Berson. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychological Association, Inc* Vol. 88, No. 2, 207–218.

Cooper, D.R. dan P.S. Schindler. 2008. *Business Research Methods.* 10th Ed. Boston, McGraw-Hill.

Devi, Pramita Y. dan Andriyani, Lilik. 2010. *Determinasi Hubungan Pengetahuan Dewan tentang Anggaran dengan Pengawasan Dewan Pada Keuangan Daerah (APBD).* SNA XIII. Purwokerto.

Frucot, Veronique. & Shearon, Winston T. 1991. Budgetary Participation, Locus of Control, and

Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review,* Vol. 66, No. 1 pp. 80-99.

Hirst, Mark K. 1987. The Effects of Setting Budget Goals & Task Uncertainty on Performance: A Theoretical Analysis. *The Accounting Review.* Vol. 62, No. 4, pp. 774-784.

Jogiyanto, HM. 2008. *Metodologi Penelitian Sistem Informasi.*

Jogiyanto, HM. dan Abdillah, willy. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS (Patial Least Square) Untuk Penelitian Empiris.*

Kenis, Izzettin. 1979. effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes & Performance. *The Accounting Review.* Vol. 54, No. 4, pp. 707-721.

Kuhnert, Karl W. and Lewis, Philip. 1987. Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis, *Academy of Management Review.* Vol. 12, No 4, 648-657.

Kren, Leslie. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review.* Vol. 67, No. 3. pp. 511-528.

Kanwar, Y.P.S. Singh, A.K. and Kodwani, A.D. 2009. Work–Life Balance and Burn Out As Predictors of Job Satisfactionin The It-Ites Industry. *Vision—The Journal of Business Perspective* Vol. 13 No. 2.

Mahmudi. 2010*The Analysis of Entrepreneurial Leader on Local Government Performance.* Simposium Nasional Akuntansi XIII. Purwokerto.

Milani, Ken. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review.* Vol. 50, No. 2, pp. 274-284.

Nor, Wahyudin. 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial.* Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar,

Norman, Fachruzzaman. 2010.*Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Bengkulu.* SNA XIII.

Penno, Mark. 1990. Accounting Systems, Participation in Budgeting, & Performance. *The Accounting Review.* Vol. 65, No. 2 pp. 303-314.

Wati, Elya. dan Aprilla, Nila. 2010. *Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, & Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja*

Auditor Pemerintah. SNA XIII. Purwokerto,.

Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.* Simposium Nasional Akuntansi VIII. Solo.